

日本の商店街活性化に関する課題と展望

東京都世田谷区を中心にタウンマネジメント の視点からの考察

境 新 一

1. はじめに 本研究の問題意識

商店等により構成される商店街は、地域の住民や働く人にとって身近な商品・サービスを提供するだけでなく、「まち」のにぎわいを創り出し、生活にうるおいと豊かさを提供するコミュニティの核として、まちづくりに欠かせない存在となっている。2007（平成19）年「商業統計調査報告書」によると、東京における小売業の事業所数は102,695店舗（全国比9.0%）、年間商品販売額は17.3兆円（全国比12.8%）、就業者数は88.3万人（全国比11.0%）と、ほぼ全国の10%を占めている¹⁾。

しかし、商店街を取り巻く状況は、消費者ニーズの多様化をはじめ、郊外立地や駅前、駅なか立地の大型店の出店、他業態小売業との競争激化、インターネット等による商取引の増加などの環境変化に加え、個店経営者の高齢化や後継者難による基礎体力の低下など、大変厳しい状況にある。

商店街が、今後も地域にとって不可欠な存在であり続けるためには、商店が改めて“商人”の姿に立ち返り、個店の魅力や商店街の魅力を再構築することが大切であろう。さらに、まちづくりの視点から、区市町村をはじめ地域の住民や企業、大学、NPOなどとの協働・連携を図っていくことが重要と考えられる。そこに商店街が公共的役割も期待されている。しかし、商店街のなかには商売では生活しておらず、年金や不動産賃貸など商店の売上以外から収入を得ている人も少なくない。活性化への想いはな

く、集客や売上を伸ばすための積極的なリスクをとらず、補助金に従って活性化事業をする傾向が生まれてしまう。また商店街組合の活性化事業と個別商店の活動にずれが生じ、組合の活動に不満を持つ商店主や、組合に参加しない商店主が増えてきた。

筆者ならびに研究室の学生等は、大学、地元企業と行政との間に産・学・公の地域連携の可能性を模索しつつ、これまでに 成城ノ世田谷区商店街の取材・調査 セタがやまちなか研究会（5大学、行政） コミュニティに関するシンポジウム開催 小田急電鉄と成城学園の協定 にもとづく事業創造案の構築 などを行ってきた²⁾。

本研究では、日本の商店街活性化に関する課題と展望と題して、商店街の現状、商店街活性化の背景をふまえて、まちづくりを含むタウンマネジメントの必要性を論じ、その先行事例である英国 TCM、日本の高松丸亀町商店街の取り組みを紹介するとともに東京都世田谷区の商店街を中心に、特に成城商店街の現状を考察し、提案することとしたい。

2. 商店街の現状と活性化への軌跡

2-1 商店街の起源

新雅史によれば、商店街は20世紀になって発明されたものであり、その担い手が「近代家族」であったためにその存続は必然的に厳しいものにならざるを得なかった³⁾。

20世紀前半に生じた最大の社会的変動は、農民層の減少と都市人口の急増であった。都市流入者の多くは、雇用層ではなく、「生業」と称される零細自営業に移り変わった。そのなかで多かったのが、資本をそれほど必要としない小売業であった。当時の零細小売商は、貧相な店舗、屋台での商い、あるいは店舗がなく行商をする者が多かった。そのため、当時の日本社会は、零細規模の商売を営む人々を増やさないこと、そして、零細小売の人々を貧困化させないことが課題となった。こうした課題を克服す

るなかで生まれたのが「商店街」という理念であった（『商店街はなぜ滅びるのか』25 - 26 頁）。

第1次世界大戦後の日本の不況は農村に大きな打撃を与え、農村からは数多くの離農者が出た。ところが、こうした離農者はなかなか製造業などには就職できなくなっていた。企業が親方請負制を辞めたことにより、農民が同郷のよしみなどを頼って製造業の現場に潜りこむことがむずかしくなった。また、当時の日本では工業労働者最低年齢法、工場法によって、尋常小学校卒業後すぐに、生産現場では働けないことになっていた。こういった理由により、離農した人々の選択肢として都市での商売というというものが、クローズアップされてくる。とくに小売業は供給超過になり、1930年代初頭で東京には菓子屋が16世帯に1軒、米屋は23世帯に1軒あった（同、55 - 56 頁、一部加筆）。

この零細小売業者の「救済策」として、戦中から戦後の時期にかけて「商店街」という制度ができあがっていった。こうした商店街は戦後、価格を釣り上げる存在としての消費者側からの批判、前近代的な経営スタイルへの批判などを受け、矛盾を抱えながらも、雇用を吸収する場として商店街は成長する。

同時にまた、中小企業団合法・小売商業調整特別措置法・商店街振興組合法などが成立し、商店街は政治から保護を受けつつ、保守政党を支える強固な地盤となっていく。さらにスーパーマーケットが登場すると、商店街は大規模小売店舗法によって自らの利益を守ろうとした。そして、1990年代以降の商店街の崩壊過程について、その要因としては、大規模小売店舗法の緩和などの規制緩和、バブル経済崩壊後の景気対策による財政投融资の拡大と、それによる道路網の整備、コンビニエンスストアの登場などがあげられよう。

2-2 商店街の現状

地方の近隣型商店街が衰退した主な原因としては、第一に郊外大型店の進出、第二に住宅や学校、医療施設や行政サービスなどの都市機能の郊外移転による中心市街地の空洞化、第三に、急速な高齢化と人口減少や流出による市場の縮小も影響し、客数が大きく減少したことにある⁴⁾。

しかし、真の衰退の要因は、物理的な環境変化だけでなく、大型店やチェーンストアが企業努力を重ね、顧客に近づく間に、商店は自助努力を怠り、市場の変化を見過ごしたことも見逃せない。

さらに、「商店街活動への参加意識が薄い」「意見の違いから合意形成できない」という商店街内部に問題を抱え、商売を廃業して不動産賃貸業に転じる者の増加も、商店街振興への効果的な対策が打てない大きな原因になっている。

また、「経営者の高齢化による後継問題」「集客力の高い魅力ある店舗の減少」「業種・業態の不足」などに対し、後継者対策、空き店舗対策に苦戦している。

大型店やチェーンストアの攻勢により、すでに最寄品市場では商店や商店街に生き残る余地はないことが明らかになった今でも、国の政策は相変わらず、地域商店街で扱う商品は最寄品中心との認識を変えていない。住民調査でも「最寄品は大型店で買う」が半数を占め、商店街には「もっと魅力的な品揃えを期待」しているにもかかわらず、商店は買回品や個性的な専門品を扱う環境を整えてこなかった。

商店街の衰退が深刻な社会問題となって、ようやく関係機関は対策を講じるようになったが、その施策は「専門家の派遣」「ハード環境の整備」「販促・集客イベント」に偏り、未だに一時的な効果にとどまっているのが実情である。

2-3 商店街活性化の政策と開始時期

商店街活性化は、商店街近代化事業がその原点といえる。この事業は、1968（昭和43）年8月通商産業省の産業構造審議会中間答申「流通近代化の展望と課題」において、流通革命の結果、既存商店街の再開発や新しい商店街の形成の必要性が指摘されたのを契機に創設され、中小企業庁の補助により全国各地で商業の近代化計画が策定された。その結果、1960年代後半（昭和40年代）にはアーケード、街路灯、カラー舗装が商店街の代名詞となった⁵⁾。

一方、商店街は、常に大型店との競争にさらされており、1974年には、大規模小売店舗の事業活動を調整する「大規模小売店舗法」が施行された。しかし、日本市場の開放を求める外圧を契機として1991年に同法が改正され規制が緩和されたことによって、各地で大規模なショッピングセンターの出店が進み、都市の郊外開発の進展と相まって、中心市街地の衰退や空洞化が目立つようになった。そのため、1998年には中心市街地の活性化を促進するための「中心市街地活性化法」が制定されるとともに、都市計画の面からも規制を強化するために「都市計画法」の一部改正が行われた。さらに、2000年には、大型店を規制する考え方から転換し、大型店と地域社会の融和を図ることを目的とした「大規模小売店舗立地法」が施行され、この時点で大規模小売店舗法も廃止された。

商店街は、1960年代後半（昭和40年代）には近代化の基盤が整備され、大型店の脅威にさらされてきたものの、中心市街地を活性化しようとする政策の流れのなかで、活性化の機会を得た。

しかし、商店街の近代化への取り組みは、基盤面では全国画一的な商店街を作り出してきたとともに、大規模小売店舗法の保護のもと、商店街の競争力を削いできた面もある。また、近代化を進めてきた商店街組合も、組合員の高齢化が進むとともに組織の硬直化が進み、多くの商店街で活性化が進まない状況に置かれている。

実際に、全国商店街振興組合連合会が中小企業庁の委託により実施した2006（平成18）年度商店街実態調査では、商店街の空き店舗率は約9.0%と、前回調査の2003（平成15）年度調査の7.3%から1.7%増と、同調査で空き店舗率を把握することになってから最も高い数値となっている。これは、あくまでも回答商店街の平均であり、人口規模の小さな都市の商店街では、まさに「シャッター通り」となっている現状が想像できよう。

このような状況のなかで、各地で自分達のまちを守り、地域の人たちの役立ちたい、自身の夢を実現したいという動機から、商店街に店舗を開業しようとする動きが顕在化しつつあり、そこには開業を支援しようとする人もいる。

このような動きは、これまでの商店街に新風を吹き込み、新たな商店街へと転換していく推進力になるのであり、商店街活性化の活路を見出していく可能性が高いと言える。本来、中心市街地には、大型店にない歴史や文化、人の結びつきがある。

2-4 商店街活性化の類型

厳しい状況下で、各地の商店街が取り組んでいる活性化策には4つの類型があるとされる⁶⁾。

第1は、手の届く、実行可能なところから始める現状型である。客の囲い込みに成果を発揮した「ポイント制」の導入は、全国1,000ヶ所以上の商店街に及んだ。最近のポイントカードの普及によって、住基カードとの連携や、商店街共通ICカードが消費者のリピート利用に効果を上げている。

また、活性化策の三種の神器として全国で注目を集めている「100円商店街」「バル」「まちゼミ」が人気を集めている。こうした地域商店街活性化事業には補助金が付くため、最も手軽な活性化策として、各地で販促イベントが持てはやされてきた。

その他、空き店舗を利用した産直品の販売や、コミュニティスペースの開設、一店逸品運動にも取り組むなど、地域住民の来街機会を提供している。

第2は、観光&テーマ特化型である。おばあちゃんで一躍全国に有名となった東京の巣鴨地蔵通り商店街が典型である。

第3は、商店街再開発型であり、「高松市丸亀町」がその先例である。高松丸亀町商店街の再開発への道のりは、法律や制度、慣習等との長い闘いの歴史であり、商店街存亡の危機を乗り越えた貴重な経験は、今後の商店街開発の指針となる。そればかりか、商店街再生という大事業に挑戦する勇気をもたらした。

第4は、まちづくり連携型である。コンパクトシティの形成に向けた、地域交通、住宅、インフラ整備による「まち使い」を誘発して、商店街を活性化させる手法である。「富山市のライトレールモデル」や、「青森市の福祉対応型モデル」などが有名である。

以上のように、商店街活性化へ地域の取組みは多様だが、短期的な効果に終わるものから、繰り返し実施することで定着していくもの、さらに長期的な持続可能性（サステナビリティ）に重きを置くものまで、目的により施策は大きく異なる。

今日の商店街が抱える問題の深さ、難しさを克服するには、あらためて商店街は誰のもので、何のために活性化しなくてはならないのか、今後はどのような役割・使命を担う必要があるのか、商店街を定義しなければならない時を迎えている。

商店が自然発生的に誕生したように、商店街の発展も同様な経緯を辿って来たが、商店街を再生・持続可能にする新たな仕組み、事業モデルの開発をすすめる必要がある。

3. まちづくり3法

まちづくり3法とは、土地の利用規制（ゾーニング）を促進するための改正都市計画法、生活環境への影響など社会的規制の側面から大型店出店の新たな調整の仕組みを定めた大規模小売店舗立地法（大店立地法）、中心市街地の空洞化を食い止め活性化活動を支援する中心市街地の活性化に関する法律（中心市街地活性化法）の3つの日本の法律を総称して言う。1998年に施行された。ただし、大店立地法については2000年に施行された⁷⁾。

日本においてタウンマネジメント機関（town management organization: TMO）が導入された根拠法である「中心市街地活性化法」は、2006年6月に改正された。その背景としては、TMOによる中心市街地活性化策について事業の実施体制、実施状況、効果測定の点において不十分であり、効果が上がっていると測定されたケースも少数であったことが指摘されている。

（1）概要

大型店については、まず改正都市計画法のゾーニングにより出店の可否を個別出店案件ではなく地域ごとに決め、出店可能な地域であれば大店立地法で生活環境への影響への観点から調整していくという仕組みである。それまで大型小売店の出店調整の仕組みを規定してきた大規模小売店舗法（大店法）は廃止され、大店立地法で対応していくこととなった。一方、中心市街地活性化法は、市町村が中心市街地を活性化させるための基本計画を策定し、国から認定された場合、各種の支援策が講じられるという仕組みである。

地域商業との調和を都市計画という手法で対応するのは、国際的な動きに沿ったものである。また、大店法では対応できなかった大型店の立地と

生活環境への影響について、チェックできる仕組みとなったのは当時画期的とされた。

(a) 都市計画法

都市計画法においては、その種類・目的に応じて、特別用途地区を市町村が柔軟に設定できることとなった。例えば、大規模小売店出店のできない地域を「色分け」で示すことも可能となった。

(b) 大店立地法

大型店の新規出店について、店舗面積などの量的な側面での商業調整ではなく、生活環境面（交通、騒音、廃棄物、その他）のみからチェックする。ただ、地域社会を形成していくには、大型店も含めた小売商と地域との協調が必要と考えられるが、こうした観点・仕組みがないという指摘が当初からあった。

(c) 中心市街地活性化法

中心市街地活性化法は、空洞化・劣化が進む中心市街地に対して市町村が関係者との協議のうえ、「基本計画」をつくり国に認定を求める仕組みである。国では関係省庁が連携して集中的な施策が講じられることになった。認定された活性化策の実施主体として TMO という新しい機構が導入された。

これらの制定の背景には、大型店出店調整の限界、地方分権、外圧と規制緩和などがあげられる。

(2) 中心市街地活性化法（中活法）の改正

<趣旨>

中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進するため、中心市街地の活性化に関する基本理念の創設、市町村が作成する基本計画の内閣総理大臣による認定制度の創設、支援措置の

拡充，中心市街地活性化本部の設置等の所要の措置を講ずる。

< 概要 >

・題名の変更

基本法的性格を反映するため，名称を「中心市街地の活性化に関する法律」へと変更。

・基本理念，責務規定の創設

目指すべき中心市街地の方向性，地域の関係者の取組や国の支援のあり方について基本となる理念を明らかにする。また，国，地方公共団体及び事業者の責務規定を設ける。

・国による「選択と集中」の強化

中心市街地活性化本部の設置内閣総理大臣による基本計画の認定制度の創設

・多様な民間主体の参画

中心市街地整備推進機構，商工会又は商工会議所等により組織される「中心市街地活性化協議会」の制度化等。

・支援措置の拡充

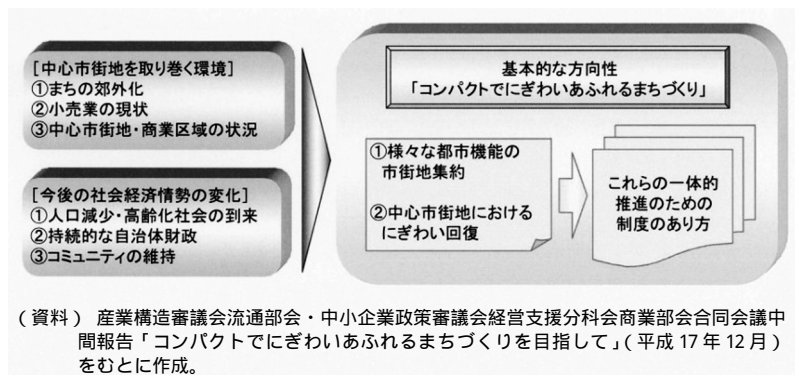
（3）都市計画法・建築基準法の改正

・延べ床面積が1万平方メートルを超す大型小売店舗などの大規模集客施設の出店は，「商業」「近隣商業」「準工業」の3種の地域のみ出店可能で，「第二種住居」「準住居」「工業」地域では原則として出店不可とした。また，「市街化調整区域」や「白地地域」などにも原則として出店は不可とした。

・「原則として出店不可」の地域に出店するには，地方自治体による用途地域の変更が必要となる。なお，延べ床面積が1万平方メートルを超す飲食店や映画館，スタジアム，娯楽施設なども大規模集客施設とみなし，規制対象に含める。

日本の商店街活性化に関する課題と展望

図表 1 まちづくり 3 法の改正



（注）「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」経済産業省（2007 年）による。

4. タウンマネジメント機関 (TMO)

4 1 概要

タウンマネジメント機関 (TMO) とは、中心市街地における商業まちづくりをマネジメント（運営・管理）する機関をいう。タウンマネジメントを行う主体でもある。

様々な主体が参加するまちの運営を横断的・総合的に調整し、プロデュースするのが役割である。具体的には、下記の法律によって定められたまちづくり機関を指す⁸⁾。

1998 年の「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（略称：中心市街地活性化法）」における中心市街地活性化策の目玉として導入された。TMO 構想を作成し、この構想について適当である旨の市町村の認定を受けたものを認定構想推進事業者、いわゆるタウンマネジメント機関としている⁹⁾。TMO になることが出来るのは、商工会議所、商工会、第三セクター機関等とされた。ここでは

TCM の先進国である英国の事例から紹介したい。

4-2 英国におけるタウンセンターマネジメント (TCM) の概要

英国において、中心市街地の活性化に向けた手法として注目されているのが、タウンセンターマネジメント (town centre management: TCM) である。中心市街地 (town centre) は、英国においてもその名の通り商業、文化、社会的生活の中心であるが、それ故に時代の流れと共に継続的な変化に直面する。英国では、TCM とは「変化への対応をマネジメントすること」と考えられている¹⁰⁾。

(1) TCM の諸活動～設立から事業評価まで

英国では、TCM の活動を成功させるには、「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」(2007年)によると、主に以下の5つの要素を備えることが不可欠とされる。

- (1) 官民パートナーシップに基づく組織
- (2) ビジョンと戦略の策定
- (3) 事業計画・行動計画の策定
- (4) 資金調達
- (5) 評価指標の設定 (key performance indicators)

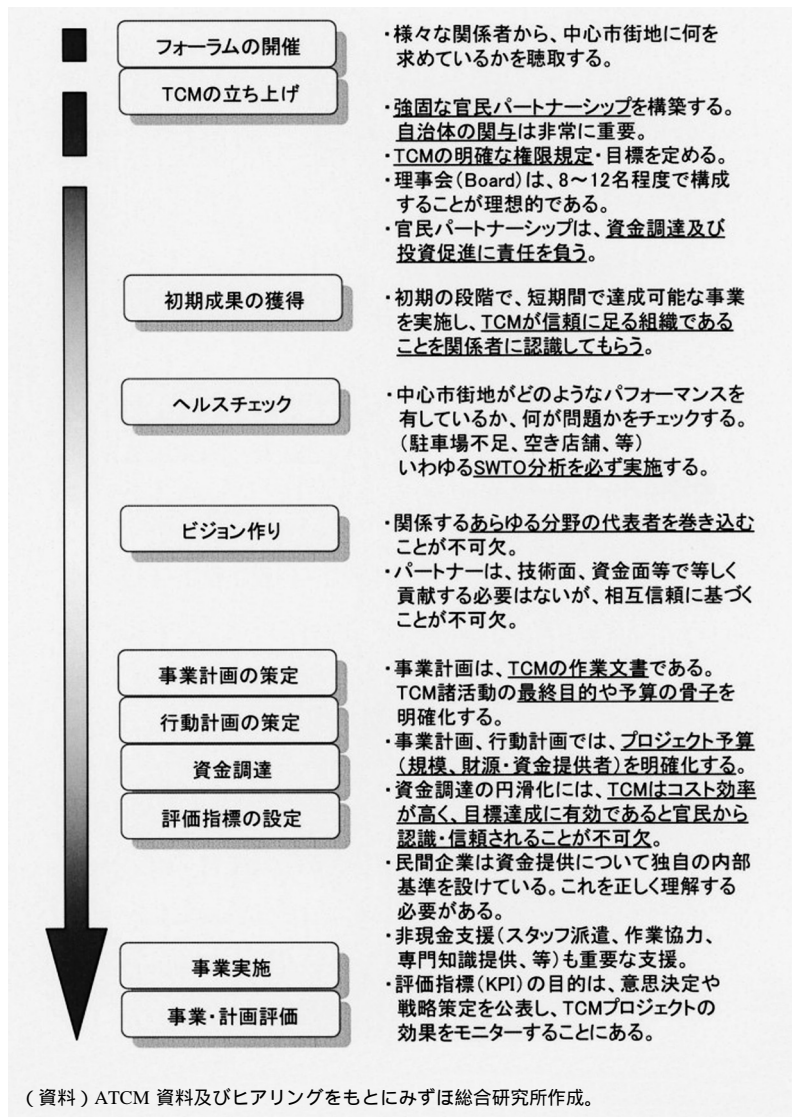
TCM 設立から事業評価までの流れは以下の図表の通りである。

(a) 官民パートナーシップに基づく組織

TCM を設立し、その活動で成果を上げるには、その前提として、TCM が官民を始めとする関係者の強固なパートナーシップに基づいていることが不可欠とされている。これは、中心市街地の活性化やまちづくりに関する様々な利害関係者（ステークホルダー）の多様な考えを踏まえつつ、中

日本の商店街活性化に関する課題と展望

図表2 TCM 設立から事業評価までの流れ



(注)「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」前掲。

図表3 評価指標の構成

項 目	内 容
地域の健康状態	<ul style="list-style-type: none"> ・人口動態 ・雇用状況 ・産業構造
中心市街地の健康状態	<ul style="list-style-type: none"> ・空き店舗数 ・店舗の賃料水準 ・小売業の売上高
中心市街地の活性化度	<ul style="list-style-type: none"> ・中心市街地への来訪者数 ・駐車場 ・公共交通 ・犯罪発生，治安状況 ・業種分布 ・公共施設 ・街路の管理・清掃 ・特定ニーズ（障害者向けのトイレや駐車場，等）に対する施設 ・中心市街地のマネジメント活動（イベント数，宣伝活動数，TCM 活動の支援者数，等）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・観光 ・イブニングエコノミー（映画，レストラン，バーなどの利用状況）

（資料）ATCM, “Getting it Right—A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives” をもとに作成。

（注）「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」前掲。

心市街地に関するビジョンを策定・共有し，ビジョンの実現に向けた事業の選定や資金の確保を円滑にするためである¹¹⁾。

(b) ビジョンと戦略の策定

TCM の目標・活動に対する関係者の関与を得るためには，関係者に共有された「ビジョン（中心市街地の将来像）」や「戦略」をもつことが不可欠と考えられている。ビジョンや戦略の検討は，中心市街地に関する認識や要望を調整し共通合意を得るため，あらゆるセクターの代表者（関心・

利益の代弁者)を巻き込みつつ行われている。

(c) 事業計画・行動計画の策定

TCM では、中心市街地の競争力強化を達成する上で、優れた「事業計画 (Business Plan)」を策定し、関係者が共通の事業計画に基づいて行動する必要があると捉えられる。事業計画では、その信頼性を確保するため、TCM 諸活動の最終目的や予算骨子の明確化が図られる。

また、事業計画の実施をより具体化するため、単年度の「行動計画 (Action Plan)」が策定される。行動計画には、設定された期間のなかで実施可能な実現性のある事業について、その事業内容や期間、予算などが明記されている。

(d) 資金調達

多くの TCM にとって資金調達は困難な課題であり、TCM はコスト効率がよく目標達成に有効であると官民から認識されることが不可欠と考えられている。また、TCM が円滑な資金調達を維持するには、信頼構築の成否が分かれる活動の初期段階で、十分な資金を確保することが重要とされている。

(e) 評価指標(KPI)の設定

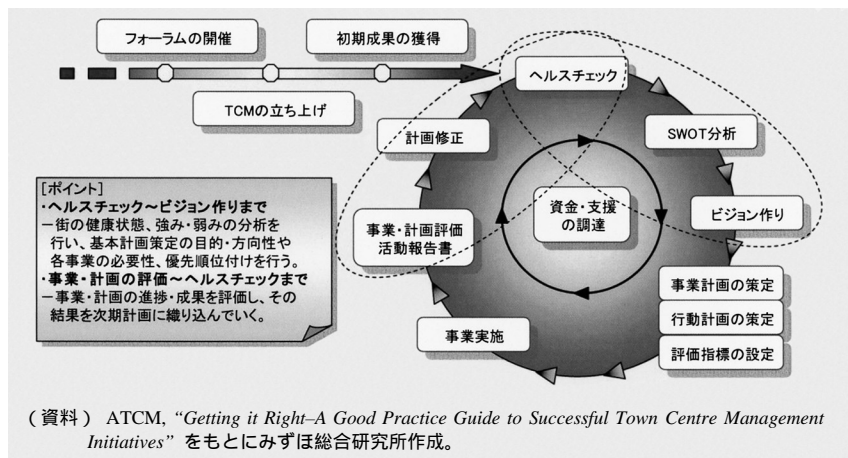
TCM は、事業の実施を通して中心市街地がどのように変化しているかを測定できるように、評価指標 (key performance indicators: KPI) を策定している。KPI は、中心市街地のパフォーマンスを時系列で測定する、TCM の諸活動の成否を測定する、ことが可能となるように設計することが重要である。

多くの TCM は、評価指標の推移と分析結果を公表しており、自らの諸活動の透明性を高め、説明責任を果たしている¹²⁾。

(2) TCM の機能と組織

英国では、TCM が中心となって、中心市街地のマネジメント、活性化

図表4 中心市街地のマネジメントとPDCA サイクル



（注）「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」前掲。

に関する「PDCA」（plan-do-check-action，計画・実行・評価・改善行動）を行っているといえる。PDCA の過程で特に注目すべきは，中心市街地の「ヘルスチェック」や「SWOT 分析」を行っていること，及び，事業実施の成果に関する評価を行い，評価結果を次期計画に盛り込む点である。これにより，ビジョンや事業の必要性が明確化されるとともに，事業の進捗や環境変化に応じて，事業計画や行動計画が適切に見直される仕組みが確保されている。

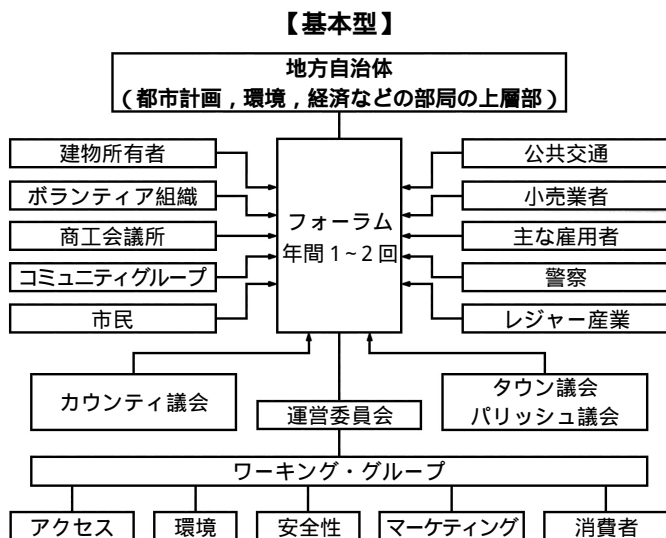
（a）TCM の機能

事業の点から TCM の機能を整理すると，次の3つに集約されると考えられる。

「企画・分析・評価」に関わる機能， 「意思決定」に関わる機能，
関係者の意見や事業の「連携・調整」に関わる機能

まず，「企画・分析・評価」機能は，中心市街地の活性化に関するビジョンや戦略の検討，及び計画・事業の評価に係る機能である。具体的には，

図表 5 TCM の組織構造の事例



(注)「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」前掲。

「ヘルスチェック」(ここではまちの健康状態を分析すること)や「SWOT 分析」に基づいて中心市街地の健康状態を明らかにし、その結果に基づいて TCM のビジョンや戦略、取り組むべき事業の優先度を明らかにする。また、事業計画に関する期中・事後評価を行うため、どのような評価指標 (KPI) を設定することが適切かを検討し、設定された指標に基づいて評価を行う。

次に、「意思決定」機能は、TCM の諸活動の舵取りに係る機能である。具体的には、TCM の活動を通して収集された情報、関係者の意見などをもとに、ビジョンや戦略の決定、事業計画・行動計画の策定などを行う機能である。

「連携・調整」機能は、中心市街地の様々な関係者の多様な意見、多くの事業の調整を図る機能である。

(b) TCM の組織構造

TCM の組織は、パートナーシップ組織から会社組織まで様々な形態がある。その組織構造も、地域の個別事情や活性化事業の発展段階などに応じて様々であるが、代表的な組織構造としては、「運営委員会・理事会」、「作業部会」、「タウンセンター・マネージャー」を設けていることが特徴として挙げられる。そして上記の3つの機能が何らかの形で担保される工夫がなされている。

（3） 中心市街地活性化協議会の設立・運営のあり方

英国における TCM の諸活動や中心市街地のマネジメント (PDCA) の観点から中心市街地活性化協議会の設立・運営を検証すると、以下の点が重要と考えられる。

客観的現状分析，ニーズ分析に基づく事業・措置の集中実施

まちのヘルスチェックは目標設定・基本計画策定に向けた基礎的作業であり、広範な情報の収集・分析が必要なため、様々な分野の代表者が集まり、意見交換・協議を行う。

中心市街地に関するニーズに対応する観点から、「マーケティング」や「戦略的プランニング」などの視点から分析・評価を行う。

中心市街地の活性化に関する目標

ヘルスチェックや SWOT 分析の結果を踏まえ、地域の実情にあわせる。

目標を明確化し、関係者で「共有」するには、関係者を巻き込んでビジョンの検討作業を行うプロセスが不可欠である。

中心市街地の活性化に向けた基本計画の実効性

ヘルスチェックや SWOT 分析に基づいて計画を策定することが重要である。

事業の実施主体以外で計画・事業の必要性や優先順位を客観的に判断する「レフェリー」(タウンマネージャー)が必要である。

基本計画に記載される事業の円滑かつ確実な実施

事業の実施主体やスケジュールの明確化を図る上では、強固な官民パートナーシップに基づいて事業の必要性を検討することが重要である。

基本計画の実施状況や効果に関する評価

基本計画の進捗状況や効果を定期的にフォローアップするには、数年単位の計画を単年度にブレイクダウンした行動計画を策定するとよい。タウンマネージャーの配置等、協議会の組織体制の強化

協議会の組織体制を強化する上で、タウンマネージャーが果たす役割は大きい。

タウンマネージャーに任せる業務を精査し、当該業務に適した能力を備えた候補者を採用することが重要である。

関係者の巻き込みや連携・調整

関係者の巻き込みや事業の連携・調整においては、タウンマネージャーが中心的役割を果たすことが期待される。

全てを一人の調整役に期待するだけでなく、調整役を支援する仕組みやツールを備えることも重要である。

5. 日本におけるタウンマネジメント - 高松丸亀町商店街の事例

5-1 概要

高松丸亀町再開発事業は、大型店立地が進む高松市で、中心商店街が進める再開発の第一弾であり、「人が住み、人が集うまち」を目指して高松丸亀町商店街振興組合が構想から20年をかけて取り組んできた事業である。全長470mの高松丸亀町商店街をA~Gの7つの「街区」にゾーニングし、街区ごとに特徴を持たせながら、段階ごと整備していく計画は、日本の商店街再生事業の数少ない成功例として日本国内のみならず、海外からも注目を集めている。

その特徴は、まちづくり会社による施設の運営管理、不動産証券化スキ

ームの導入，エリアマネージメント方式による商店街全体の運営など，地方都市の中心市街地再生スキームを総合的に組み合わせて実践に応用した事例であり，定期借地権方式を導入し，土地の所有と利用を分離して市街地再開発事業の新しいフォーマットを開発したものである¹³⁾。

5-2 高松市商業の概要と課題

高松市は人口約42万人，商圏人口約55万人を有する香川県の県都でありまた四国の玄関として発展してきた都市である。政府系機関や大手企業の出先・支店が高松に集中し，支店経済が高松市を支えてきた源泉とも言われている。

本四架橋が完成するまでは，船による物流に依存してきたこともあって，本州各地で見られるような大型店の立地も少なく，長い間無風状態であったといえる。

しかし，1988（昭和63）年の児島坂出ルート開通により状況は一変し，物流体制を整えた大手流通チェーンによる郊外大型店立地が加速していく。さらに，旧高松市に隣接する都市が線引きを実施していないこともあって旧高松市の市街化調整区域を超えて郊外化が進み（このため，合併後の高松市では平成16年には全国で始めて線引きが廃止される事態となっている），これに並行して大型店の立地も進んだ。

こうした結果，高松市では平成7～12年の5年間で売り場面積は39万m²から62万m²に急増，その後も既存SCのスクラップ&ビルド，延べ床面積10万m²超が2店立地するなど，非常に厳しい流通戦争にさらされるようになった。

5-3 高松丸亀町商店街A街区の位置

（1）経緯

高松丸亀町商店街は，高松築城に起源を持つ約400年の歴史を持つ商店

街であり、長く高松市を代表する商店街として栄えてきた。

1988（昭和63）年の丸亀町生誕400年祭において、500年祭を目指して100年持つまちづくりが提唱され、これを契機として青年会を中心として再開発の検討が始まった。

この成果が、1990（平成2）年度に高松丸亀町商店街再開発計画として取りまとめられ、以降、地元を中心とする組織や高松市、高松商工会議所など各レベルにおいて中心市街地・商店街の整備・再開発に向けた検討が行われた。平成5年度にはA街区の市街地再開発事業基本計画が策定され、同時に準備組合が設立された。

その後、再開発及びまちづくりの手法、スキームなどに関する多くの調査検討を同時並行的に行いつつ、地権者の合意形成、関係機関相互の調整などを行い、1998（平成10）年度に高松丸亀町まちづくり会社（第3セクター）の設立、2001（平成13）年度にA街区市街地再開発事業の都市計画決定、2002（平成14）年度にはA街区の再開発組合の設立、都市再生緊急整備地域指定が行われた。2003年度には、地権者の共同出資による高松丸亀町壱番街株式会社が設立され、2006（平成18）年12月に竣工・再開発ビル（高松丸亀町壱番街）が竣工・オープンし、次いで2007（平成19）年6月にA街区ドームが完成した。

（2）高松丸亀町全体の再開発の考え方

高松丸亀町商店街は延長約470m、面積約4haの路線型商店街であるが、これをA~Gの7街区に区分し、全体の方針と街区ごとのまちづくりの方針を合意して整備を進めている。

1990年度段階で、全体方針として消費者のニーズに適切に対応できるよう、商店街全体を一つのショッピングセンターとして再構築すること、新たな業種業態の参入など商店街の新陳代謝が可能な条件を整えること、そのために、土地の所有と利用を分離することなどが打ち出された。

図表6 高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地再開発事業 施設概要

位置	高松市丸亀町，片原町の一部
地域地区等	商業地域，防火地域 都市再生特別地区
事業名，地区面積	高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地再開発事業約 0.44ha
事業主体等	施 行 者：高松丸亀町商店街 A 街区市街地再開発組合 事業年度：平成14年度～平成18年度 総事業費：約65億円 設計管理：(株)まちづくりカンパニー・シープネットワーク 施 工：西松建設(株)・(株)冷田工務店共同企業体
施設計画の概要	敷地面積：約3,100m ² 延べ床面積：約16,600m ² 西 街 区：約10,134m ² （地上10階，地下1階） 東 街 区：約 6,441m ² （地上8階） 商業施設：延べ面積約8,500m ² 住 宅：47戸 文化施設：丸亀町レッツ

（注）「高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地再開発事業」資料による。

2005（平成17）年度には，こうしたまちづくり全体の進め方などについて，「高松丸亀町商店街タウンマネージメント・プログラム」として構築している。このなかで商店街の両端に位置する A 街区と G 街区では，市街地再開発事業により商店街の中核となる施設の整備を図り，B～F 街区では共同建替えなどによって漸進的にまちづくりを進めることとしている。

（3）A 街区プロジェクトの特徴

整備計画は，2 棟の再開発ビルを計画し上層部には分譲マンションを配置するものとなっている。事業スキームの最大の特徴は，商店街としての最大価値を引き出すために土地の所有と利用を明確に区分したことにあ
る¹⁴⁾。

この基本原則を貫徹するために，地権者の全員同意による定期借地権を導入し，出店者による共同出資会社の設立，第3セクターであるまちづく

り会社による運営受託，転出者の土地取得のため証券化スキームを導入するなどの様々な手法を導入し地区の実情に適應させる創意工夫がなされている。

(4) G 街区再開発の目的

(a) 高松市の中心市街地の課題

現状はサンポート，三越・丸亀町壱番街，天満屋が賑わいの核になっているが，三越・丸亀町壱番街～天満屋間が約 1km 離れており十分な相乗効果が期待できない状況にある。

中央商店街を活性化するためには三越・丸亀町壱番街～天満屋間で賑わいの核になる拠点が必要であった。

(b) G 街区の特性

立地特性と商業特性があげられる。立地特性としては，高松の中央商店街のほぼ中央に位置しており，拠点的開発の効果が期待できる。

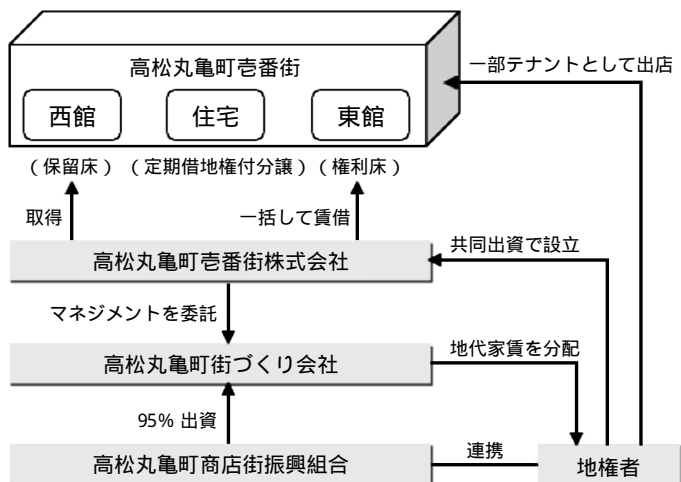
一方，商業特性としては，高松丸亀町商店街と若い顧客の多い南新町～常盤街・瓦町商店街の結節点に位置することである。

5 - 4 高松丸亀町商店街 A 街区の成功要因

高松丸亀町商店街 A 街区の成功要因としてはいくつか考えられる。以下にあげてみたい。

- (1) 高松丸亀町商店街では，1988 年の 400 年祭をきっかけに 500 年祭もできるようにしたい，ということからハード面におけるまちづくりに着手し始めた。着手当時は，歩行者はピークの 2/3，売上は 280 億円から 120 億円へと減少し，バブル崩壊の影響で地価も下がっていた。なお，1970 年に商店街で株式会社をつくり，用地を取得して共同駐車場事業を始め，成功を収めるなど，小さな成功体験を積上げており，その経験がまちづくりのきっかけにもなっている¹⁵⁾。

図表7 高松丸亀町商店街 タウンマネジメントの契約関係

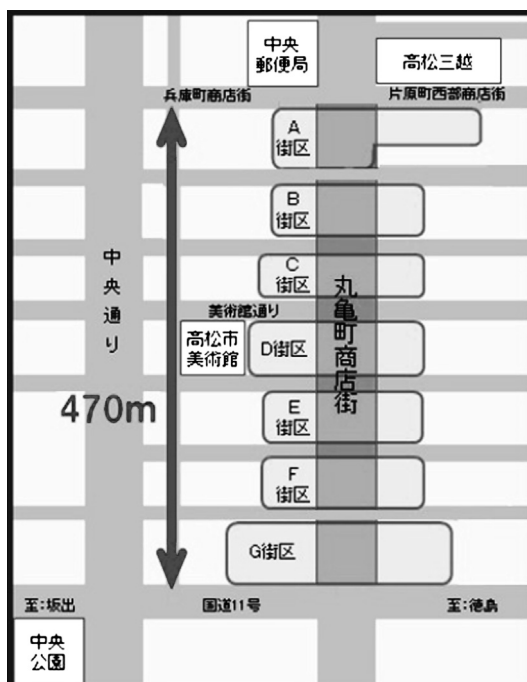


(注)「高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地開発事業」資料より掲載。

- (2) 事業遂行上のキーパーソンとして、高松丸亀町商店街振興組合鹿庭幸男理事長（故人）、明石光生常務理事と(株)まちづくりカンパニー・シーブネットワーク代表取締役の西郷真理子氏、千葉大学工学部福川裕一教授による長期的なまちづくりへの取組みが成功のカギとなった。
- (3) 行政、民間、コミュニティ等のコラボレーションについてまちづくり会社は第三セクター方式の株式会社である。
- (4) 定期借地の導入と地代の「劣後化」が重要である。期待利回り7%/年で地代を設定するが、地代の額は商業施設の売上により変動する契約としている。また、都市再生緊急整備地域の指定を受け、地元提案型事業として事業を実施している。
- (5) 権利者調整について「所有と運営の分離」が行われている。そのため、従前の土地に係る権利を土地・建物の区分所有に権利変換する通常の方法でなく、土地に係る権利を従前のままに維持し、そこに施設建設のための定期借地権を設定した。また定期借地権に係る権利金を設定し

日本の商店街活性化に関する課題と展望

図表 8 高松丸亀町商店街 再開発エリア



(注)「高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地開発事業」資料をもとに加筆・修正。

ないことにより事業費を大幅に圧縮することができた。さらに地権者は、従前の建物の権利変換によって、共有形態で店舗を取得することとしたため、地権者の共同出資により設立する会社による店舗保留床の取得が可能となり、地権者 21 人のうち 14 人が出店を前提として共同出資により会社を設立し、その会社が店舗保留床を取得した。このようなスキームを利用することにより地権者によるリスクテイクが行われている。

- (6) 事業性（採算性）確保のための方策市街地再開発事業関連の補助金，中小企業支援関連の補助金，高度化資金（無利子融資），都市再生ファンドを活用。

- （7）現状の政策支援の評価市民のための広場や安い家賃の実現が可能であり、また、事業の実現の結果、税金（固定資産税、消費税、法人税、所得税等）で返すことができる。

定期借地権方式を採用した高松丸亀町商店街の取り組みは優れた先行事例といえるが、通常の商店街では容易に実現できるものではない。高松丸亀商店街が運営の危機に直面したからこそ、なしえたものであるといえよう。

6. 商店街活性化のための確認事項

大型店が近代化された人工的な空間であるのに対して、中心市街地の商店街は、新たな価値を創造していく空間にすることによって競争力を高めることが可能であろう。ここでは既に述べてきた商店街活性化とタウンマネジメントの視点をふまえて、商店街個店と商店街リーダーに必要な経営戦略上の確認項目を整理した。それは以下の通りである¹⁶⁾。

商店街個店

- （1）社会に支えられて存続しており、たえず事業を見直そうとする意識をもっているか。
- （2）現状（課題）を分析しているか。
- 当事者意識，目的意識，顧客意識をもっているか。
- 顧客の要望するモノ・コトを理解しているか。
- 他店に負けないモノ・コトをもっているか。
- 赤字経営ではないか。
- （3）課題に関する改善目標を設定しているか。
- 顧客の要望を十分把握しているか。
- 同業者，異業者，人気店などを視察しているか。

業態転換を検討しているか。

取り組みの優先順位をつけているか。

- (4) 目標を共有しているか。

家族・仲間と目標について議論，意見を交換しているか。

商店街と自店の目標が一致しているか。

- (5) 実行・検証しているか。

決定事項を実行し，検証しているか。

商店街活動に協力しているか。

情熱をもって行動しているか。

商店街リーダー

- (1) 商店街が果たす地域への役割を絶えず認識しているか。

- (2) 現状（課題）を分析しているか。

当事者意識，目的意識，顧客意識をもっているか。

商店街の長所・短所およびその要因を理解しているか。

若手の台頭を抑制していないか。

- (3) 課題に関する改善目標を設定しているか。

商店街大学 OB・OG など青年部の活性化を図っているか。

機動的に運営できる商店街組織になっているか。

時代の傾向トレンドを見ているか。

- (4) 目標を共有しているか。

他産業，他地区商店街など情報入手に努力しているか。

商店街組織の風通しはよいか。自由に議論できる風土をもっているか。

全員に問題意識の共有を図っているか。

- (5) 実行・検証しているか。

決定事項を実行し，検証しているか。

商店街活動を目標通りに実行しているか。

情熱をもって行動しているか。

7. 成城商店街に関する質問事項およびインタビュー

筆者および研究室の学生・大学院生は、『『学びの場』としての商店街と地域連携の可能性 -』と題して2012年から2年間、世田谷区に拠点をもち主要大学と商店街との地域連携を検証することを通して、成城学園と成城商店街の新たな地域連携の可能性を提言した¹⁷⁾。主要な商店街理事長に対するインタビューを行う際に、事前に質問事項を用意した。それは以下の通りである。

- ・商店街の特徴およびセールスポイント
- ・周辺商店街との関係
- ・課題と展望
- ・商店街と大学およびその他教育機関（小学校、中学、高校等）との連携現状と展望
- ・コミュニティの発展に対する取組 現状と課題
- ・個店の特徴

実際にインタビューを実施した世田谷区内の商店街は、(1)三軒茶屋銀座商店街 (2)経堂農大通り商店街 (3)しもきた商店街 (4)明大前商店街 (5)烏山駅前通り商店街 (6)成城商店街 の6つである。このうち、成城商店街・笹本昭一氏（前理事長）のインタビューをとりあげる¹⁸⁾。

成城の場合、成城第二中学校が1926（大正15・昭和元）年に新宿区から移転し1926年に財団法人成城学園の設立が認可されたことに伴い、成城商店街も1929（昭和4）年から発展してきた歴史をもつ。ただ、成城商店街は、区画整理により住宅地区と商業地区が明確に分離されたため、居住

者・家族を対象とする商いには適するものの、商店街としての広がり・展開が限定された。今日、成城学園と商店街の新たな地域連携が求められる状況にある。

1927（昭和2）年、小田急線の開通とともに商店会が結成され、この商店街は北口にあたる。まちは高級住宅地として発展し、それにもなって商店数も増え、桜、プラタナスの街路樹のなかに商店街が活動をつづけてきた。1990（平成2）年に成城商店街振興組合となり現在に至る。

成城商店街は非常に小さな商店街である。世田谷区内の三軒茶屋、下北沢のような大きな商店街ではない。

商業地域は、当時のまま守られている数少ない商店街といえる。商店数も、物販が67店、飲食が34店あり、医者、歯医者、美容院が非常に多い。その他64店という物販と肩を並べる商店街である。

駅ビルが誕生してから8年になる。駅ビルには、飲食、ファッション、雑貨、書籍等の店舗が入り、商店街と相乗効果を高めている。商店街と駅ビルとは、仲良く共存、共営している。

成城商店街は、1990（平成2）年11月に振興組合へ組織を変更し、その時に、商店街加入推進条例が世田谷区にできた。それと同時に、成城町の法律である「成城憲章」もできた。「成城憲章」とは、まちづくり条例に基づいてできた罰則ではないが、成城に住む方が守るべき約束事である。

商店街も同じように、約束を守り、商業エリアを形成している。成城の駅を中心に、東西にのびる小田急線に沿って、踏切と踏切の間が商業地域、それ以外には店を出店しないという、約束がある。

その他に特出すべきは、生鮮製品のうちに、八百屋と魚屋が一軒もないまちである。これは不思議な気がするであろう。スーパーで用がたりということもあろうが、魚屋も八百屋もある時期までは、訪問販売をしていた。しかし、スーパーマーケットが大きくなって自然に消滅した。しかし、

肉屋は健在である。

成城の立地条件は、世田谷区の西側外れにある点に特徴がある。今後の成城商店街では、成城ブランドを売る必要がある。成城から発展していった企業が2軒ある。スーパーマーケット「成城石井」とドラッグストア「セイジョー」である。この2社は関東一円に出店している。「セイジョー」は、横浜元町の商店街入口に大きな店舗を構えている。成城という名前、成城ブランドをつけて商売をすることが一つの特色である。皆、成城にプライドをもち、知名度が全国網に載っている地である。これは学校のおかげである。成城学園は1926（大正15・昭和元）年から1927（昭和2）年にかけてこのまちをつくった。

現在イベントとして、桜フェスティバル、ハロウィンの2つがある。桜は、成城学園と一緒に誕生したものである。約90年、この桜は老朽化して半分は、自然に木が枯れ、あるいは、風にたおれ、新しい木に変えた。

今や商店街だけでなく、協会自治会、日赤、青少年、以下の役所の方も一緒になって大きな祭りになった。2年前、2011年の東日本大震災の時、我々桜の祭りを自粛し、募金活動をした。駅前に立ち、急遽、被災地救援の募金活動にした。一日で140万円の募金が集まり、日赤へ寄付した。我々の商店街は、些細なことを積み重ねていくのであり、それだけに維持、運営していくのが困難なまちでもある。

最後に、成城商店街、今後のまちづくりについて言及したい。「歩車道分離われし」と呼んでいる。西から東、南から北へ向かう12mの道路である。歩道を3m25cm 両側とり、一方通行にし、年寄りに安心な安全なまちづくりを企画している。世田谷区のイメージ写真として、理事長に構想を提案した。段差のない歩道、人に優しい歩道、これからも歩車道分離を推進していきたい。

もう一つ重要な点は、このまちには高齢者が多いことである。車椅子の方、杖をついている方が非常に多い。お年寄り、皆さみしいのであり、

話し相手もおらず、面倒見る人がなかなかいない。

高齢の相手を十分にすることが個店の生き残る道ではないと思われる。スーパーマーケット、コンビニエンスストアには話し相手がいない。個店には店主あるいは女将、後継者がいらっしゃる。見守っていく、いわゆる、安心安全のまちづくりを心かけて参りたい。

8. 商店街活性化に関する諸見解

(1) 筆者研究室（教員および学生）による見解

(a) 2013年7月の「世田谷まちなか研究会」において、筆者の研究室・学生によるビジネスプランとして、TCMにあたる「まちづくり会社」（名称はプラス・コミュニティ）を設立して商店街活性化を成城から周辺地域、ならびに、日本全国、そして世界へ展開、発信する構想が提案された¹⁹⁾。要点は以下の通りである。

- ・ 成城／世田谷区の地域活性化をすすめる，“つなげる存在”の核となる株式会社プラス・コミュニティ（従業員8名、資本金50万円）を起業する。
- ・ 成城商店街を手始めに、世田谷区内の地域活性化を行っていく。
- ・ 日本全国に支部となる組織を増やし、地域独自の事業を確立する。
- ・ 各支部の連携を強固にすることによって、継続的かつ効率的な地域活性化を図る。

そもそも成城のブランド力は土地の価値によるのか、成城学園の価値によるのか、判然としておらず、過大評価されてきたと言えなくもない。また、成城全体のイメージがばらばらであり、まち全体としての統一感が不足している。筆者および研究室の学生と商店街理事を交えた会議の席では、キャラクター、色、香り、森のイメージを用いての共通のブランド創り、各店の物語を店主自らが語る、店に関連するテーマをもとにツアーや体験教室を行う、小田急線隣接地域との交流を行う、新機能の

図表9 成城商店街に対する学生の提案（一部、その1）

成城／世田谷区の地域活性化をすすめるため、
“つなげる存在”の核となる

株式会社 プラス・コミュニティの起業



2. 成城／世田谷区の地域活性化 —4つの事業—

(2-a) S-1グランプリ

〈概要〉

学園祭に訪れる人を町全体で共有し、活性化させることを目的とした企画。
商店街の飲食店で、500円均一の限定メニューを提供してもらい、学園祭開
催時にグランプリを決定することにより、全ての店舗の知名度及び今後の集
客率の向上を目指す。

費用		収益	
項目	金額	項目	金額
スタンプによる 無料メニュー	241,500	メニューの利益	346,500
ポスター販促物 (40部)	34,400		
クーポン券 (100枚)	720		
雑費	10,000		
合計	286,620	合計	346,500
		損益	59,880



日本の商店街活性化に関する課題と展望

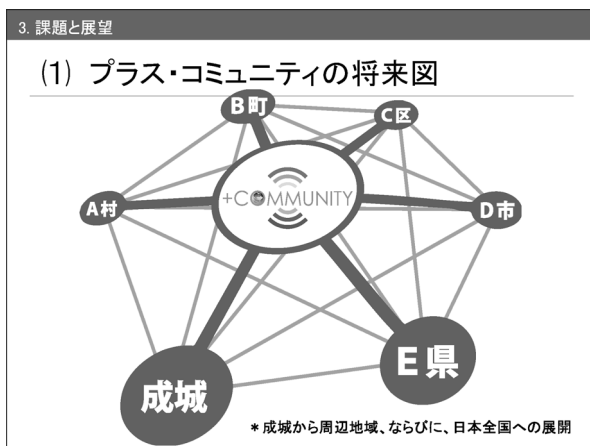
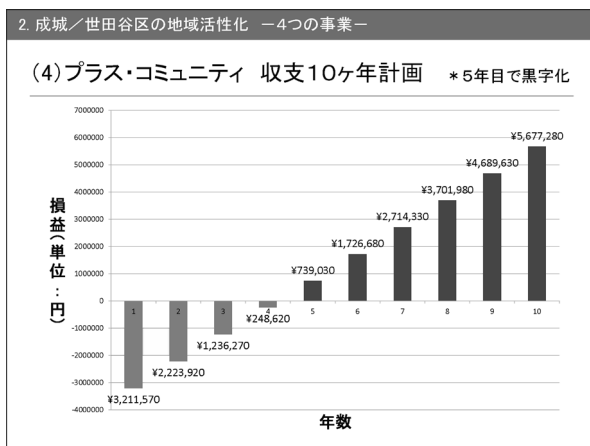
図表 9 成城商店街に対する学生の提案（一部，その2）

2. 成城／世田谷区の地域活性化 ―4つの事業―			
(2-b) 映画祭			
<p>〈概要〉</p> <p>映画祭を契機に、成城との距離感を縮め、映画の街としてのイメージを外部へと発信していくことを目的とする企画です。「映画の街、成城」を元に、成城の街全体が会場となる。</p>			
費用		収益	
項目	金額	項目	金額
会場設営費	2,653,200	テナント料金	4,000,000
設備費	200,000	スポンサー料金	1,000,000
諸経費	500,000		
合計	3,353,200	合計	5,000,000
		利益	1,646,800



2. 成城／世田谷区の地域活性化 ―4つの事業―			
(3) 事業の比較			
	利益性	個性	継続性
S-1グランプリ	○	×	○
映画祭	○	○	○
学生コンペティション	△	○	○
グルメ祭	△	○	○

図表9 成城商店街に対する学生の提案（一部，その3）



（注）2013年9月，経営学合同ゼミナールの事業プレゼンテーション大会での境研究室・学生による配布資料（抜粋）

ついた地域通貨を導入する，などのアイデアも出された。

- (b) 成城学園のイベント，例えば文化祭（11月）や学園 100 周年記念事業（2017 年）に連動して商店街にて個店に顧客を引き寄せる回遊型のイベントを行う。
- (c) 当研究室はこれまでに成城商店街での個店の取材を担当し，商店街のウェブサイト情報が掲載されてきた。今後，さらに商店街および地域の情報を世界に発信する方策として，現行のウェブサイトのリニューアルを提案する。具体的には以下の通りである。
- ・ MAP を作る（クリックにより別ページに移動）
 - ・ スマートフォンに対応する
 - ・ 特徴を作る
 - ・ 文字の大きさを工夫する
 - ・ 色味を加える
 - ・ 写真を使う（イベントごとの写真）
 - ・ トップページにカテゴリ別をつくる
 - ・ リンクを増やす（大学の HP に商店街へのリンクをはる）
 - ・ 簡単な検索で出るようにする
 - ・ HP の文字を少なくする
 - ・ 日本語 / 英語の両方の版を作成する
- (d) 小田急線沿線の隣接駅周辺との地域連携を強化する。例えば，成城学園前と下北沢，経堂，新百合ヶ丘などとの連携を図ることにより，各地域の経営資源（人，物，金，情報，技術，ブランドなど）の相互交流と各ブランド力の強化・差別化をすすめる，当該地域に関する内外で双方向コミュニケーション力を高めることが可能となる。

また，商店街は既に良質の顧客を多数獲得していたとしても，彼らはいずれ高齢化し減少していく。つねに新たな顧客を創造しなければならない。まちにとって，歴史の積み重ねは大切であるが，その運営に継続

的な工夫、絶えざるイノベーションを行わなければならない。

（2）辻井啓作氏による見解

ビジネス・コンサルタントの辻井啓作氏によれば、高い会費、駐車場や会館等の施設運営、スタンプやポイントカードといった販売促進事業により、自主財源を持ち、主体的に事業を行っている商店街は存在する。

しかし、商店街が、自己資金・自己責任がビジネスの原則ではなく、補助金ありき、行政頼みの事業の企画をすることに問題なしとしない。商店街活性化事業で、自らの商売に成功した優れた商店街組合役員もいないではないが、ごく一部である。大半は商売では生活しておらず、年金や不動産賃貸など商店の売上以外から収入を得ている人が多い。つまり、「商人」ではない人が組合の役員として、加盟する商人を代表して事業を行っているという構図である。活性化したいという強い想いはなく、集客や売上を大きく伸ばすために積極的にリスクをとることをせず、補助金に従って活性化事業をする傾向が生まれてしまう²⁰⁾。

事業のスピード感も違っていた。小さなイベントをするだけのことなのに、1カ月で実現できることを、半年から1年かけて会議を持って、行政の予算確保や補助金のスキームに合わせた「計画」を策定する。

商店街組合の活性化事業と個別商店の業績向上にずれが目立ち、組合の活動に不満を持つ店主や、そもそも組合に参加しない店主が目立ち始めていた。商店街自体の状態とは別に、店主にとって、商店街組合は「真剣な商売には関係のない組織」になっていた。

今日、商店街活性化は市町村の役割は大きい。商店街の活性化は「利益」になるのであり、従来型の活性化が限界に達している今こそ行政は決断しなければならない。

国は活性化の制度設計をしっかりと行い、金儲けに徹する必要がある。店主は原点に立ち返り、商店街活性化に正面から挑み、土地・店舗を持つ

地主は事業選択が迫られるであろう。店主は自店の社会的価値を高めることに努めるべきである²¹⁾。

(3) 堀芳郎氏、太田秀樹氏の見解

成城商店街に加盟している成城風月堂・堀芳郎氏（代表取締役）、成城アルプス・太田秀樹氏（社長）によれば、成城に過剰な賑わいは不要であるという。良質の顧客があればよい。ただ、成城学園の学生が商店街の個店であまり買わないことが意味するように、学生と個店の相互に求めるもののギャップがあることは否定できない。ギャップをいかに解消するか。まさに流れる変化のスピードがはやく、商店街に大店が進出することによって、まちが同質化し没個性化してしまう傾向にある今日、成城には独自のゆっくりとした時間・空間がある。例えば、麻布十番、代官山、田園調布なども同様に思い浮かぶ。

商店街全体で対応していくことは難しい。やはり、個店のそれぞれの努力で対応すべきである。

(4) 桑島俊彦氏による見解

烏山駅前商店街・桑島俊彦氏（理事長）によれば、商店街には公共的役割が期待される。たとえば商店街イベント、街路灯のLED（発光ダイオード）照明化、防犯カメラやAED（自動体外式除細動器）の設置、食育や教育機能、子育て・高齢者支援など、こうした公共的役割の効果は金銭的な数字では測れない。しかし、これに前向きに対応していくことこそが、商店街の重要な役割である²²⁾。

昨今の商店街関連の支援事業では、申請時に売上高調査を要求する動きも見受けられる。しかし、商店街事業の成果は、経済的価値の数値目標だけでは測り切れない面がある。

加えて、行政助成は通常、長くても3年で終了する。福祉や教育などの

分野は、効果を上げるには長期的な取り組みが必要である。公共的役割を担うことは、行政にもメリットがあるはずである。

まず、行政コストを削減できる。たとえば明大前商店街（世田谷区）では、商店街主導で民間交番を開設し、パトロール活動なども継続的に行うことにより、治安の改善とともに地価も上昇している。自治体にとっては税収増にもつながる。

公共的役割を果たすには、地域と連携していくことも重要である。都内商店街では、地元消防署との連携協定締結が広がっている。消防や警察、環境、福祉などの組織間を、ヨコ串で横断的につなぐ商店街は、地域マネジメントのリーダーとしての役割を担える。

その一方で、外部から出店してきた商業者に対して、あるいは組織外部の地域団体に対して、排他的な商店街もある。「よそ者、若者、バカ者、女性」などの活用を訴えている。外部者としての目を持つ、客観的な人を大切にしなければならない。住民の声をボトムアップして行政・政治につなげることも重要な役割である。

今後の重点課題は、個店の魅力創出とリーダーの育成である。まず個店については、キラリと光って集客力がある店があれば、商店街全体の活性化を後押しできる。商店街や個店は、情報発信面で弱い部分があるので、診断士としても積極的に支援していきたい。一方で、リーダーの育成は人材育成事業で行わなければならない。世田谷区では商人塾や商店街経営学校を、東京都商店街振興組合連合会では商店街大学を、10年来実施している。人材育成を商店街として実施していくことが必要であろう。

ただし、マーケティングやマネジメント能力は重要ではあるが、人がついてこなければ意味がない。人心を掌握し、いかに人を動員できるか。地域の最大公約数を背負えることが、商店街リーダーの重要な資質である。企業などの組織では、肩書きに応じたトップダウンでリーダーシップを発揮できるところだが、商店街組織では一国一城の主による横並びのフラッ

トな組織であり、リーダーシップをとるのは大変である。

今後の商店街活性化へ向けて、商店街関係者には、地域を担う「誇り」を持ってほしい。そのために、今後も商店街を取り巻く環境を整えて社会的地位の向上を図っていききたい。地域商店街活性化法をはじめ連帯保証制度の負担軽減、事業承継税制の改善など、商店街に大きな期待が寄せられつつあると実感している。また世田谷区商店街加入促進条例を受けて、大手スーパーが全店加入を申し出るなど、大手企業にも企業市民として地元商店街に積極的に協力しようとの機運が高まっている。こうして、地域社会に良い意味での影響力を持つことは、リーダーや役員のやりがいにもつながる。商店街の社会的地位が高まれば、優秀な人材・店も商店街組織に入ってきて、それが地域全体の活性化につながり好循環が生まれてくる。

9. 結び

商店街には公共的役割が期待されている。公共的役割を担うことは、行政コストを削減できる利点がある。公共的役割を果たすには、地域と連携していくことも重要である。都内商店街では、地元消防署との連携協定締結が広がっている。消防や警察、環境、福祉などの組織間を横断的につなぐ商店街は、地域マネジメントのリーダーとしての役割を担える。

その一方で、外部から出店してきた商業者に対して、あるいは組織外部の地域団体に対して、排他的な商店街もある。「よそ者、若者、バカ者、女性」など外部者や若者、女性を活用して外部からの思考を持ち、客観的な人を大切にしなければならない。また住民の声をボトムアップしてビジネス・行政・政治につなげることは重要である。

本研究では、日本の商店街活性化に関する課題と展望を、まちづくりを含むタウンマネジメントの視点から検討した。英国、日本の高松丸亀町商店街の取り組みは優れた先行事例といえるが、本学の所在地、成城の商店街でもタウンマネジメントの視点からのブランド創り、活性化の理論構築

と実践が必要である。

（謝辞）

本研究における「まちづくり」の視点について、(株)世田谷サービス公社・代表取締役社長（前、世田谷区区長室長）田中茂氏にご示唆を賜った。ここに深く感謝申し上げる次第である。

〔注・参考文献〕

- 1) 境新一『現代企業論 経営と法律の視点 第4版』文眞堂, 2010年, 同『アート・プロデュースの仕事』論創社, 2012年, 「平成22年度東京都商店街実態調査・報告書」東京都産業労働局, 2011年
- 2) 「第3回せたがやまちなか研究会・大学と商店街 地域連携の可能性を探る」(主催: 成城大学, 5大学によるプレゼンテーション: 日本大学・駒澤大学・国士舘大学・昭和女子大学・成城大学, 講演: 世田谷区, 世田谷区産業振興公社) 配布資料, 2013年7月13日, 境新一「アート・プロデュース論の枠組み - 「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として - 」『社会・経済システム』第34号, 73-82頁, 2013年10月
- 3) 新雅史『商店街はなぜ滅びるのか 社会・政治・経済史から探る再生の道』光文社, 2012年
- 4) 百瀬伸夫「取り残された商店街, にぎわう商店街, その先は? 」
<https://messe.nikkei.co.jp/js/column/cat454/124739.html> (最新参照, 2014年5月)
- 5) 鈴木道範「商店街の未来」みずほ情報総研・社会経済コンサルティング部
<http://www.mizuho-ir.co.jp/publication/column/2009/1110.html> (最新参照, 2014年5月)
- 6) 百瀬・前掲注4)
- 7) 都市計画中心市街地活性化法制研究会編『概説まちづくり三法の見直し 都市計画法・中心市街地活性化法の改正』ぎょうせい, 2006年
- 8) 横森豊雄『英国の中心市街地活性化 タウンセンターマネジメントの活用』同文館出版, 2001年
- 9) 経済産業省中心市街地活性化室(委託先: みずほ総合研究所)「海外におけるタウンマネジメント組織に関する調査報告書」平成19年2月, Royal Institution of Chartered Surveyors, “Town Centre Management: Guidance Note (Planning & development guidance notes)”, RICS Books, 1994.
- 10) 経済産業省中心市街地活性化室・前掲注9)

日本の商店街活性化に関する課題と展望

- 11) 横森・前掲注 8)
- 12) 経済産業省中心市街地活性化室・前掲注 9)
- 13) 高松丸亀町商店街 A 街区第一種市街地開発事業
<http://tochi.mlit.go.jp/chiiiki/land/ex20/1602.html> (最新参照, 2014 年 5 月)
- 14) 香川県高松市 (高松丸亀町商店街 A 街区再開発) ~ 定期借地権を活用した再開発 ~
<http://www.furusato-zaidan.or.jp/machinaka/project/casestudies/kagawa01.html#1>
(最新参照, 2014 年 5 月)
- 15) 香川県高松市・前掲注 14)
- 16) 東京都商店街振興組合連合会「商店街がなくなるとどうなるのか 東京都民の意識調査結果報告書 ~ 平成 23 年度商店街活性化推進調査・研究事業 ~」2012 年
中小企業基盤整備機構 中心市街地活性化協議会支援センター「タウンマネジメントのススメ~協議会活動の推進に向けて~」平成 21 年 1 月
- 17) 境新一「“学びの場”としての商店街と地域連携の可能性 - 成城学園における検証を中心に -」『成城学園教育研究所 助成研究』資料 2012~2014 年
- 18) 世田谷区商店街連合会『世田谷区商業名鑑 - 60 周年記念』2011 年, 「学生街今むかし~成城大学周辺~ 学校城下町最高の学びの場」『日本経済新聞』, 2013 年 3 月 11 日付, 「小田急電鉄と成城学園, 沿線集客に大学生が事業計画」『日本経済新聞』, 2013 年 5 月 28 日付, 「学校が造った街・成城 薄れる絆・復活の兆し」『毎日新聞』, 2013 年 11 月 9 日付
- 19) 第 3 回せたがやまちなか研究会・前掲注 2)
- 20) 辻井啓作『なぜ繁栄している商店街は 1% しかないのか』阪急コミュニケーションズ, 2013 年
- 21) 東京都商店街振興組合連合会・注 16)
- 22) 桑島俊彦「カギは個店とリーダー育成 ~ 「TOKYO キラリと光る商店街」 ~」『商店街ニュース』2013 年 6 月号, 東京都商店街ホームページ
http://www.toshinren.or.jp/jirei/jirei_325.html (最新参照, 2014 年 5 月)

<インタビュー>

- ・公開シンポジウム「東日本大震災後のコミュニティとその変革 商店街, まちづくり, 芸術からの検証」(成城大学グローバル研究センター, 文部科学省助成) 2012 年 11 月 18 日
- ・笹本陶器・笹本昭一氏 2012 年 11 月 18 日, 2013 年 10 月 8 日
- ・烏山駅前商店街・桑島俊彦氏 2013 年 8 月 12 日

- ・成城風月堂・堀芳郎氏 2014年1月30日
- ・成城アルプス・太田秀樹氏 2014年2月6日
- ・世田谷サービス公社・田中茂氏 2013年6月27日，2014年7月4日

<インターネット等>

- ・世田谷区統計書等 Web <http://www.city.setagaya.lg.jp/index.html>（最新参照 2014年5月）
- ・小田急電鉄株式会社 Web <http://www.odakyu.jp/>（最新参照 2014年5月）
- ・成城学園 Web <http://www.seijogakuen.ed.jp/>（最新参照 2014年5月）
- ・成城商店街振興組合 Web <http://www.seijo.or.jp/>（最新参照 2014年5月）